

jóvenes, ya sea por miedo a convertirlos en competidores aspirantes al puesto principal o por el temor de que el ascenso les sirva de estímulo para ir en busca de otros puestos fuera de la organización. No es necesario subrayar lo que tiene de absurda semejante actitud: un administrador verdaderamente capaz no temerá nunca la competencia de sus colaboradores leales y, aún en el caso de que los más capaces orienten sus carreras hacia otras actividades u organizaciones, verá en este mismo hecho una demostración de su acierto y de la eficacia de sus principios y orientaciones. Para un director sensato será siempre motivo de honda satisfacción ver que individuos adiestrados por él salgan a difundir su filosofía y puntos de vista en un grado superior al que él hubiera podido esperar.

El jefe y su personal. La dirección administrativa significa, en esencia, organización de la mano de obra y de los materiales y recursos disponibles para un fin determinado, y elaboración de un plan estratégico que permita realizar el fin que se persigue. Esto exige, so pena de fracaso, que el administrador sea capaz de organizar sus medios de tal modo que no encuentre dificultad ni en comprender la naturaleza de los problemas que se le plantean en el curso de su labor diaria ni en descubrir el modo de ponerles remedio. Es decir, que tenga conocimiento y comprensión íntimos de un gran número de factores, inclusive tanto los de personal como los de material, y que esté dotado, además, en grado poco corriente, de curiosidad, imaginación, de terminación capacidad de síntesis y certero juicio. En un terreno como el de la salud pública son igualmente necesarias una comprensión y una conciencia de la realidad social superiores a lo corriente. La labor del administrador sanitario no puede limitarse, por consiguiente, a la simple redacción de reglamentos y circulares, a dictar órdenes y a fundar clínicas. Lleva esta labor consigo, en efecto, la facultad y la posibilidad de influir, a veces de modo decisivo, sobre la felicidad, el bienestar y la vida misma



de un gran número de personas, empezando por el personal de la organización y extendiéndose hasta incluir a todos los ciudadanos. Es una labor de estadista en el verdadero sentido de la palabra, ya que el director de salubridad, al igual que los directores responsables de otras actividades, desempeña un papel importante y activo en determinar el porvenir no sólo de su organización sino de la comunidad a la que presta servicio y de la sociedad en conjunto. Se trata, realmente, de una gran responsabilidad.

Para que tenga éxito, el funcionario ejecutivo debe tener ecuanimidad. Ha de poseer los distintivos personales del jefe y saber inspirar confianza a los demás, manifestando un interés reflexivo por sus problemas y preocupaciones y absteniéndose de querer explotar su concurso con fines personales o egoístas. Ha de mostrarse imparcial en todo momento y saber infundir en sus empleados la seguridad de que su bienestar y sus intereses, individuales y colectivos, están bien defendidos y al abrigo de influencias nocivas: prejuicios, favoritismos y arbitrariedad. El administrador más eficaz será aquel que carezca de especialidad y que no esté, por lo tanto, expuesto a la tentación de elaborar, como técnico, un programa desequilibrado. Pero habrá de aprender, sin embargo, a conocer y a comprender los diversos aspectos técnicos y actividades de la organización, para coordinar unos y otros de modo inteligente, y contribuir a su desarrollo con una administración adecuada.

De todo ello se deduce, por lo tanto, que el administrador sanitario, como sus colegas en otros campos, debe elegir sus objetivos, elaborar planes para conseguirlos, crear una organización adecuada que facilite el ejercicio de la autoridad y la coordinación de los servicios, contratar y dirigir un buen personal, delegar una parte de su responsabilidad con la autoridad correspondiente, fijar normas y dictar reglamentos pa-



ra la buena marcha del organismo que dirige, establecer las bases de una buena política financiera y de un plan de trabajo eficaz, actuar en todo momento como jefe, educador y guía, estimular un elevado espíritu entre sus subordinados, saber granjearse su cooperación y mantener los planes y programas de su organización constantemente y tono con las fuerzas sociales de las cuales dependen su éxito y su continuidad. Para estar a la altura de esta misión sus cualidades personales habrán de ser las que resume Dimock: Será digno del nombre de jefe, por lo tanto, aquel que reúna, en la mejor proporción, las cualidades físicas, intelectuales y personales, la preparación técnica, la penetración intelectual, el conocimiento de la conducta humana, la adaptabilidad al medio social, la rectitud para tratar y entenderse con la gente y el sentido de lo social en la orientación y en los propósitos. No se crea, a juzgar por las palabras que se acaban de transcribir, que el administrador sanitario haya de ser una especie de superhombre. No hace falta tal cosa. De lo que se trata, en esencia, es de aplicar con de cisión ciertos principios administrativos de probada eficacia, equivalencia entre autoridad y responsabilidad (necesidad de definir las funciones), y de poseer, por otra parte, una comprensión de la naturaleza humana basada en sentimientos de genuina simpatía hacia sus semejantes. Son funciones del administrador, evitar que se pierdan de vista los objetivos y los factores de aliento o instrucciones, o ejercer presión, en el momento y lugar precisos. El jefe es sobre todo eficaz cuando, después de delegar el mayor número posible de funciones en sus subordinados y de no haber éstos perdonado esfuerzo para cumplir con su cometido, se encuentra en condiciones de aportar el margen -digamos un cinco por ciento- de conocimientos y se autoridad gracias al cual será posible realizar, en forma adecuada, una obra completa.

El director de salubridad o administrador sanitario debe tener siempre presen-

El director de salubridad o administrador sanitario debe tener siempre presente la buena marcha del organismo que dirige, establecer las bases de una buena política financiera y de un plan de trabajo eficaz, actuar en todo momento como jefe, educador y guía, estimular un elevado espíritu entre sus subordinados, saber granjearse su cooperación y mantener los planes y programas de su organización constantemente y tono con las fuerzas sociales de las cuales dependen su éxito y su continuidad. Para estar a la altura de esta misión sus cualidades personales habrán de ser las que resume Dimock: Será digno del nombre de jefe, por lo tanto, aquel que reúna, en la mejor proporción, las cualidades físicas, intelectuales y personales, la preparación técnica, la penetración intelectual, el conocimiento de la conducta humana, la adaptabilidad al medio social, la rectitud para tratar y entenderse con la gente y el sentido de lo social en la orientación y en los propósitos. No se crea, a juzgar por las palabras que se acaban de transcribir, que el administrador sanitario haya de ser una especie de superhombre. No hace falta tal cosa. De lo que se trata, en esencia, es de aplicar con de cisión ciertos principios administrativos de probada eficacia, equivalencia entre autoridad y responsabilidad (necesidad de definir las funciones), y de poseer, por otra parte, una comprensión de la naturaleza humana basada en sentimientos de genuina simpatía hacia sus semejantes. Son funciones del administrador, evitar que se pierdan de vista los objetivos y los factores de aliento o instrucciones, o ejercer presión, en el momento y lugar precisos. El jefe es sobre todo eficaz cuando, después de delegar el mayor número posible de funciones en sus subordinados y de no haber éstos perdonado esfuerzo para cumplir con su cometido, se encuentra en condiciones de aportar el margen -digamos un cinco por ciento- de conocimientos y se autoridad gracias al cual será posible realizar, en forma adecuada, una obra completa.



te que se halla colocado en puesto de mando para un fin social y no por consideraciones cualesquiera de interés o de bienestar personal. Sus funciones no son las rutinarias de una administración corriente. Se espera de él, además, que sea un táctico y un filósofo social, que ponga su ingenio, sus capacidades de jefe y su comprensión de las fuerzas sociales, al servicio de la sociedad y de su mejoramiento. Como la sociedad misma y las fuerzas que sobre ella influyen, el ambiente en el que él opera se encuentra en constante evolución. Debe adaptarse constantemente y adaptar su programa y su organización a los cambios del ambiente en que trabaja y debe tratar, además, de influir sobre este ambiente en cualquier forma que pueda parecerle indicada para llevar a cabo los objetivos finales de su programa.

Dentro de este orden de ideas hay que hacer mención de un tipo bastante corriente de administrador comúnmente designado con el nombre de promotor, quien dotado de gran imaginación, entusiasmo e iniciativa, carece de la capacidad o del ímpetu necesarios para llevar a término una empresa. Son hombres a quienes resulta difícil interesarse durante largo tiempo en una sola cosa, enemigos de la rutina, están siempre al acecho de nuevos mundos por conquistar. Su atención y sus energías se desplazan constantemente de modo imprevisto y el personal bajo su dirección ignora siempre el rumbo que será llamado a tomar o cuál va a ser mañana la situación de cada empleado. Tal o cual subordinado, objeto de atención y alientos especiales hoy, procedimientos no pueden ser favorables ni para la solidez y equilibrio del programa ni para conservar en buen estado el espíritu del personal.

Otros administradores, en cambio, consiguen establecer un equilibrio entre sus capacidades de promotor y sus dotes de realizador. Nunca se dan por satisfechos con el status quo, pero reconocen, sin embargo, que, cueste lo que cueste, el progra